

KOCSIS Éva

A PIACI MŰKÖDÉS TANULÁSA MAGYARORSZÁGI NEMZETKÖZI VEGYESVÁLLALATOKNÁL

- Egy empirikus kutatás módszertani kérdései -

A cikk egy – a magyarországi nemzetközi vegyesvállalatok tanulási folyamait vizsgáló – empirikus kutatás négy módszertani kérdését és megoldását mutatja be. (1) Mit tekintünk a szervezeti tanulás tartalmának egy tranzíciós gazdaságban? A kettős tanulás koncepciója. (2) Hogyan válasszunk ki vállalatokat a kettős tanulás vizsgálatára? A szelekciós kritériumok meghatározása. (3) Hogyan nyerjünk értékelhető adatokat a kettős tanulásról? Az abszorpciós kapacitás módosított modellje. (4) Hogyan kérdezzünk rá a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat alakulására kérdőíves kikérdezéssel? A folyamat-ábrák módszere.

A piaci működés tanulásában aligha vitatható annak a tudásátadásnak a szerepe és jelentősége, amely a magyarországi nemzetközi vegyesvállalatokban végbemegy. Ám nincs könnyű dolga a kutatóknak akkor, ha tapasztalati tényeket, adatokat kívánnak összegyűjteni e tanulási folyamat tényleges tartalmáról és eredményességéről. Cohen – Levinthal „abszorpciós kapacitás” (tanulási képességek) modellje, amelyet fejlett piacgazdaságbeli vegyesvállalatok szervezeti tanulásának vizsgálatához gyakran használnak elméleti keretül, nem alkalmazható mechanikusan tranzíciós gazdaságbeli vegyesvállalatok tanulási folyamatainak vizsgálatánál. Ezek a vállalatok ugyanis nem pusztán csak az új piaci ismeretek elsajátításával szembesülnek, egyidejűleg meg kell tanulniuk elfelejteni a kontra-produktív szocialista működési rutinokat és mintákat. Ez a fajta tanulási igény a fejlett piacgazdaságbeli társaik esetében teljesen ismeretlen.

A cikk megírásakor még nem zárult le az „Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary” című kétéves empirikus kutatási projekt, amelyet Marjorie A. Lyles, a nemzetközi stratégiai menedzsment professzora, az Indiana University Kelley School of Business (Indiana, U. S. A.) tanára és Szabó Katalin, a Budapesti Közgazdaságtudományi és

Államigazgatási Egyetem és a Debreceni Egyetem tanára vezetnek. A kutatócsoport tagjai: amerikai részről Charles Dhanaraj, H. Kevin Steensma, Tihanyi László, magyar részről Kocsis Éva, valamint amerikai és magyar PhD jelöltek. Az empirikus vizsgálat tíz magyarországi vegyesvállalat mélyinterjú vizsgálatára, valamint száznegyven magyarországi vegyesvállalat kérdőíves kikérdezésére terjedt ki. A kérdőíves kikérdezést a BBF Alapítvány kutatói végezték. Az empirikus vizsgálati eredmények feldolgozása és értékelése még folyamatban van.

A vegyesvállalatok és a piaci működés tanulása

A kutatók egyetértenek abban, hogy a szervezeti tanulás egyik lényegi eleme a tudásátadás. A nemzetközi vegyesvállalat ideális vállalati formának tekinthető a szervezeti tanulási folyamatok vizsgálatára, minthogy ez a forma a hazai és a külföldi cégek, menedzserek közötti tudásátadás természetes keretét és terepét kínálja. A vegyesvállalatoknak számos formája létezik. Vegyesvállalat (joint venture) alatt mi olyan elkülönült gazdálkodási egységet értünk, amelyet két vagy több társuló cég hosszabb időre alakít meg, valamely meghatározott üzleti feladat teljesítésére. A vegyesvállalati

formára általában jellemző az, hogy a vegyesvállalatot létrehozó úgynevezett szülőcégek nemcsak a kockázatban és az együttműködésből származó haszonban osztoznak, hanem – és vizsgálataink szempontjából ez a legfontosabb elem – részt vállalnak a vegyesvállalat vezetésének felelősségében is. A vegyesvállalatok két csoportját szokták megkülönböztetni, egyrészt a szerződéses vegyesvállalatokat, és másrészt pedig azokat, amelyeknél a szülőcégek tulajdoni hányaddal rendelkeznek a vegyesvállalatban. Általános nemzetközi tapasztalat, hogy a vegyesvállalatok menedzsmentjében a külföldi tulajdonosok, illetve a szülőcégek menedzserei részt vesznek. A nemzetközi vegyesvállalatok a magáncégeknek olyan sajátos formái, amelyeknél – más cégformáktól eltérően – a menedzsment vegyes összetétele révén, házon belül adott az egymástól való tanulás, illetve egymás tanításának a lehetősége és kényszere.

A nemzetközi vegyesvállalatok kutatását indokolja, hogy miközben a vegyesvállalatok fontos közvetítői a fejlett és a rendszer-átalakító országok cégei közötti tudásáramlásnak, keveset tudunk az ilyen típusú szervezetekben zajló tanulási folyamatokról. A nemzetközi vegyesvállalatokban végbemenő tudásátadás és tanulási folyamatok jelentősége messze meghaladja a vállalat szűkebb értelemben vett kereteit. A vegyesvállalatok ugyanis nemcsak a bennük részt vevők tanulási kapacitását és tudását tárgítják ki, meghatározó hatást fejtenek ki az üzletfelek és más külső partnerek (beszállítók, vevők, állami hivatalnokok stb.) tanulási folyamataira is, s ez által a gazdasági rendszer-átalakítás sikerességére is.

A kutatás arra a kiinduló feltételezésre épül, hogy a fejlett országokból érkezett cégek lényeges szerepet játszanak a fejlett gazdaságok és a tranzíciós gazdaságok vállalatai közötti tudásátadásban. Ennek jelentősége aligha vitatható, ha arra a hatalmas tanulási igényre gondolunk, ami a piacgazdaságba való átmenet idején a rendszerváltó gazdaságok vállalatainál jelentkezik. A kutatás másik kézenfekvő feltételezése az, hogy a fejlett gazdaságokból érkező külföldi cégek az itthon található nál, azaz a piaci szocializmus viszonyai között elsajátíthatónál megalapozottabb, mélyebb és szélesebb körű piacgazdasági tudást és menedzséri gyakorlatot hoznak magukkal. Harmadrészt feltételezzük azt, hogy a fejlettebb külföldi szülőcégek kényszerítő erővel hatnak a hazai vegyesvállalatokra, hogy ez utóbbiak fejlesszék tanulási kapacitásukat és bővítsék tudástőkéjüket.

Mit tekintünk a szervezeti tanulás tartalmának egy tranzíciós gazdaságban?

A kettős tanulás koncepciója

Tévedés lenne azt gondolnunk, hogy csupán egyirányú tudásátadás történik a hazai vegyesvállalatokban, nevezetesen a fejlettebb szülőcégtől a hazai vegyesvállalatok felé, bárha kétségtelenül tény, hogy a tranzíciós gazdaságok vállalatai hátrányos helyzetből indulnak a piacgazdasági működés tanulásában. A poszt szocialista vállalatok mind e mellett olyan kihívásokkal is szembesülnek a szervezeti tanulást illetően, amelyek a fejlett piacgazdaságok vállalatai számára teljesen ismeretlenek. A tranzíciós gazdaságokban ugyanis a tanulás kettős folyamat: egyik ága az új üzleti tudás elsajátítására, s a másik ága pedig a szocialista gyakorlatban, az eladók piacán megszerzett tudás és rutinok kiiktatására vonatkozik. Ezért a szervezeti tanulásról a fejlett piacgazdaságokban felhalmozott elméleti és gyakorlati tudás nem másolható mechanikusan a tranzíciós gazdaságok vállalataiban, illetve nem alkalmazható minden további nélkül a hazai vegyesvállalatokban zajló tanulási folyamatok elemzésére. A kettős tanulás folyamatait a következő dimenziókban értelmezhetjük a hazai vegyes vállalatok esetében:

■ Az új gazdaságban szükséges piaci rutinok és szakmai ismeretek elsajátítása

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás megkettőződéséről mindenekelőtt abban az értelemben beszélhetünk, hogy miközben a magyar vállalati embe reknek ki kell fejleszteniük a piacgazdaságban való működéshez nélkülözhetetlen tudást és magatartásformákat, addig ezzel párhuzamosan azokat a szabályokat és mintákat is el kell sajátítaniuk, amelyeket az élen járó piacgazdaságok a tudásalapú gazdaság felé fejlődve már kifejlesztettek. A gazdasági rendszer-átalakulás történelmi eseményei ugyanis már az új gazdaság születésének korszakára esnek, arra az időre, amikor maga a piacgazdaság is drámai változásoknak van kitéve. A piacgazdasági működés klasszikus tudása, de még a reform-közgazdaságtan közvetítette ismeretek sem elegendőek már ebben a korszakban a sikeres működéshez. A magyar vállalatok, vállalati vezetők ugyan rendelkezhettek bizonyos piaci ismeretekkel, ám „másfajta piacra és másfajta piacgazdaságra voltak felkészülve, mint amibe végül is belecsöppentek. A nyolcvanas évek reformirodalmában

egy szót sem találhatunk tudásalapú gazdaságról, hálózatról, kihelyezésekről, globális munkaerőről...” (Kocsis – Szabó, 2000. 19. o.) A kilencvenes években a magyar vállalatoknak, menedzsereknek az alapvető piacgazdasági elvek és rutinok elsajátításával párhuzamosan az új gazdaság működési szabályait, információs és kommunikációs mintáit, technológiai eljárásait is el kell sajátítaniuk. Egy hasonlattal élve „olyan ez, mintha valakinek úgy kellene tisztába jönni a számítógép kezelésével, hogy ezenközben még az ábécét is meg kellene tanulnia.” (Kocsis – Szabó, 2000. 19. o.)

■ Kétirányú tanulás, kölcsönös tudásátadás a magyar és a külföldi menedzserek között

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás abban az értelemben is kettős folyamat, hogy nemcsak a magyar vállalatok részéről jelentkeznek tanulási igények, hanem a külföldi partnereknek is számos új dolgot kell megtanulniuk. A magyar vállalatok vezetői és dolgozói általában a fejlettebb külföldi partnerektől lesik el a legújabb technológiai ismereteket, tanulják el a marketing-tudást, ismerik meg az üzleti kultúrát. Ugyanakkor a külföldi partnereknek is szükségük van arra, hogy megismerjék a tranzíciós gazdaság sajátosságait, a helyi szabályokat és piaci szokásokat, hogy tapasztalatokat szerezzenek az átalakuló gazdaság szereplőinek magatartásáról, beleértve a munkavállalók, a kormányzati szervek, a beszállítók, de még a lokális fogyasztók magatartását is.

■ Az „új” megtanulása és a „rég” elfelejtése

A rendszer-átalakító gazdaságban a tanulás abban az értelemben is kettős folyamat, hogy a magyar vállalatoknak nem csupán csak az új gazdaságban működéshez szükséges ismereteket kell megtanulniuk, hanem egyúttal meg kell tanulniuk elfelejteni a szocializmusban beidegződött magatartásmintákat, működési rutinokat: a szocialista vállalati kultúrának azokat az elemeit, szokásait, normáit, szabályait, intézményeit, amelyek szöges ellentétben állnak a piaci működés hatékonysági elveivel. Ki kell iktatni a vállalati élet mindennapi gyakorlatából, ki kell törölni a szervezeti memóriából a szocialista gyakorlatnak az olyan elemeit, mint amilyenek például: a teljesítmény-vizsgatartás gyakorlata, a felelősség másokra való áthárítása, a szállítási határidők be nem tartása, a megrendelésekre való tétlen várakozás, hogy most csupán néhány fontosabbat említsünk. A szocialista korból származó, a piaci működést gátló, hátráltató, sőt ku-

darchoz vezető működési rutinok, szabályok, magatartás-minták feladása, a vállalat életrendjéből való kiiktatása olyanfajta tanulási igény és feladat, amellyel csupán a posztoszocialista vállalatok szembesülnek. Ez a fejlett piacgazdaságban vállalatok számára teljesen ismeretlen.

Hogyan válasszunk ki vállalatokat a kettős tanulás vizsgálatára?

A szelekciós kritériumok meghatározása

Több megfontolás is szerepet játszott abban, hogy a Magyarországon működő nemzetközi vegyesvállalatok közül mely cégeket választottuk ki a kettős tanulás mélyinterjú vizsgálatára. A szelekciós kritériumok összeállításánál nagy súllyal esett latba az a tétel, miszerint a szervezeti tanulást folyamatként, s nem pedig egyszeri aktusként kell értelmezni. Ily módon a nagyon fiatal vegyesvállalatok eleve kiestek a szűrőn, olyanokat kellett keresnünk, amelyeket a rendszerváltás legelején vagy annál korábban alapítottak. Nyilvánvalóan ki kellett zárunk továbbá a vizsgálható vállalatok köréből azokat a nemzetközi vegyesvállalatokat is, amelyeknél nem volt esélyünk arra, hogy a kettős tanulás természetéről és hazai sajátosságairól releváns információt nyerjünk. A valóságban gyakran előfordul például az, hogy a tulajdoni hányaddal rendelkező szülőcég csupán pénzügyi befektető, aki csak a markát tartja, de a vállalat működésében nem vesz részt. Vizsgálataink szempontjából ez irreleváns forma, ennél a változatnál a tudás-átadásnak semmilyen intézményes formája nem létezik. Nem juthatunk hasznosítható ismeretekhez az olyan kisméretű cégek esetében sem, ahol a cég irányítását összesen egy vagy két személy látja el. Az ilyen és ehhez hasonló megfontolások miatt kikötéseket fogalmaztunk meg a vegyesvállalat méretére, üzleti profiljára, a szülőcégek tulajdoni hányadára vonatkozóan is.

Mélyinterjú vizsgálatra azok a nemzetközi vegyesvállalatok jöhetnek szóba:

- Amelyeket 1993-ban vagy annál korábban alapítottak. E kritérium rögzítésével arra törekedtünk, hogy a vizsgálandó vállalatnál releváns információkat nyerjünk a rendszerváltás tapasztalatairól, illetve annak hatásáról a tanulási folyamatokra. Ilyen jellegű tapasztalatok a nagyon fiatal cégeknél értelemszerűen nincsenek.
- Amelyeknél a külföldi tulajdonos (tulajdonosok) aránya nem haladja meg a 80–85 százalékot. A

vizsgálati célok szempontjából ideálisnak tekinthető a külföldi és a hazai tulajdonosok fele-fele arányban megjelenő megoszlása. A kutatás egyik alapfeltevése ugyanis az, hogy a vegyesvállalatok hazai és külföldi menedzserei között kölcsönös, kétirányú tanulási folyamatok zajlanak. Végletesen szélsőséges tulajdoni eloszlás mellett nincsenek kölcsönös tanulási folyamatok.

- Amelyeknél a *foglalkoztatottak száma meghaladja az ötven főt*. E kritérium jelentősége egyszerű: e vállalati méret felett remélhető egyáltalán az, hogy a cég menedzsmentje több főből áll. A vizsgálat a felső szintű vállalatvezetők meginterjúvolását tűzte ki célul, s nem a beosztott dolgozóké, minthogy a vezetőktől várható az, hogy a tudás-áramoltatásról a cég egészére vonatkozóan áttekintő képet adnak, értékelő észrevételeket tesznek.
- Amelyek a SIC besorolás szerint *ipari gyártó, termelő* tevékenységeket folytatnak. E kritérium rögzítésénél az a vizsgálati hipotézis köszön vissza, mi szerint ezeknél a cégeknél a kölcsönös tanulás egyik releváns területe a technológiai tudásátadás.

A Magyarországon működő vegyesvállalatok pontos számát illetően nincsenek megbízható, összesített adatok. Céglistákat, vállalati neveket és címeket tartalmazó gyűjteményes könyvekkel nem sokra mentünk, minthogy ezek nem tartalmazzak a fentebb felsorolt kritériumokra adatokat. Ezért rendkívül hálásak vagyunk a *Dun & Bradstreet Hungária Kft.*-nek és vezetőjének, aki egy olyan adatbázist bocsátott rendelkezésünkre, amely több mint húszezer magyarországi vegyesvállalat adatait tartalmazta. Ebből az adatbázisból 104 olyan nemzetközi vegyesvállalatot sikerült kiszűrni, amelyek a projekt-kritériumoknak megfeleltek. Végül ebből a 104-es listából válogattunk ki mélyinterjú vizsgálatra cégeket. A hatalmas adatbázisból történő cégkiválasztás technikai problémái eltörpülnek ama akadály leküzdésének gondjai mellett, hogy hogyan jussunk be cégekhez mélyinterjú vizsgálatra. Nagy köszönettel tartozunk a *Magyarországi Joint Venture Szövetség* ügyvezető igazgatójának, aki nagy segítségünkre volt abban, hogy a megkeresett vegyesvállalatok vezetői időt és figyelmet szenteljenek kutatásunkra.

Mélyinterjú vizsgálatra tíz magyarországi vegyesvállalatnál került sor, amely cégeknél 4–6 vezető menedzsért interjúvoltunk meg. A mélyinterjúk egyenként, átlagosan egy-másfél órát vettek igénybe. Interjúra – a cég első számú vezetőjén kívül – a marketing, a pénzügyi-gazdasági, a műszaki-termelési, a logiszi-

kai, az információs rendszer, a humán erőforrás területek irányításáért felelős vezetőket kértük fel. Külön kérésünk volt az, hogy olyan vezetőket is meginterjúvolhassunk, akiknek a szocialista korszakból is vannak vállalati, vállalat-vezetési tapasztalataik. Kérdőíves kikérésre elsősorban azokat a vegyesvállalatokat kerestük fel, amelyek Marjorie Lyles professzor korábbi magyarországi kutatásaiban (1993, 1996) már szerepeltek, biztosítani kívánván a hosszú távú folyamatok és változások elemzését.

Hogyan nyerjük értékelhető adatokat a kettős tanulásról?

Az abszorpciós kapacitás módosított modellje

Közismert, hogy egy empirikus kutatás igen érzékeny pontja a konkrét vizsgálati kérdések megfogalmazása. Kárba vesztet minden fáradság és munka, ha nem sikerül érthetően és célirányosan megfogalmazott kérdéseket feltenni az interjúalanyoknak, ha nem sikerül a kutatási hipotéziseket olyan kérdések formájába önteni, hogy arra kapjunk választ, amit meg akarunk tudni. A mélyinterjú kérdések tematikus blokkjainak meghatározásához Cohen – Levinthal „abszorpciós kapacitás” (tanulási képességek) modelljéből indultunk ki.

Cohen és Levinthal egy szervezet abszorpciós kapacitásán a szervezetnek azt a képességét értik, amellyel az

- (1) képes az új tudást, a kívülről származó ismereteket megérteni,
- (2) képes azokat asszimilálni, befogadni, elfogadni, magáévá tenni, és
- (3) képes azokat üzleti eredménnyé transzformálni. (Cohen – Levinthal, 1990. 128. o.)

A tranzíciós gazdaságban vegyesvállalat esetében az abszorpciós kapacitás középpontjában az a képesség áll, amellyel az a fejlettebb külföldi partnertől érkező új tudás asszimilálására, befogadására képes. A fejlettebb külföldi partnertől érkező tudás konkrét tartalma, típusa ugyan az évek során változhat, minthogy a szülőcég tudása maga is változhat, a tőle érkező tudásátadás jelentősége azonban mindaddig megmarad, amíg ő a hazainál fejlettebb tudás birtokosa. Nyilvánvalóan nehéz lenne feltételezni azt, hogy a vegyesvállalat a hazai származású szülőcégtől tanulná a piaci működést, minthogy a hazai szülőcég saját maga is hasonló tanulási kihívásokkal szembesül, mint gyermeke, a vegyesvállalat.

A külföldi partnertől érkező új tudás befogadására természetesen hatást gyakorol annak a megértése. A tranzíciós gazdaságban a vegyesvállalat esetében azonban az új tudás asszimilálását az is befolyásolja, hogy képesek-e a vezetők és a dolgozók a szocialista működés kontra-produktív elemeit és intézményeit elfelejtetni, a fejlődést gátló régi rutinokat és magatartási mintákat a saját fejükből és a szervezeti memóriából kitörölni. A kettős tanulás koncepciója alapján tehát ki kell egészíteni az abszorpciós kapacitás Cohen – Levinthal modelljét a nemhatékony régi tudás elfelejtésének képességével. A külföldi partnertől érkező tudás befogadására továbbá az is hatást gyakorol, hogy vannak-e cégnél tanulást elősegítő struktúrák, a tudás átvételét-átadását segítő intézmények, szervezeti megoldások és vezetési módszerek.

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, rendkívül fontos kérdés az, hogy képes-e a vállalat a megszerzett tudást üzleti stratégiájába, a menedzsment gyakorlatába, a döntéshozatali folyamatokba stb. beépíteni, egyszerűen: üzleti eredménnyé transzformálni. A rendszerváltást követő időben a külföldi partnertől megszerzett piaci tudásnak óriási jelentősége és döntő hatása van a vállalat teljesítményére. Stratégiai értelemben azonban egyre fontosabbá válik az, hogy képes-e a cég a kívülről származó, másoktól megszerzett tudás befogadása és hasznosítása mellett a saját tanulási képességeit kifejleszteni, és saját maga is új tudást létrehozni. Az abszorpciós kapacitás (tanulási képességek) módosított modelljét mutatja az 1. ábra.

E modell alapján a mélyinterjú felteendő kérdéseknek a következő három nagy csoportját határoztunk meg:

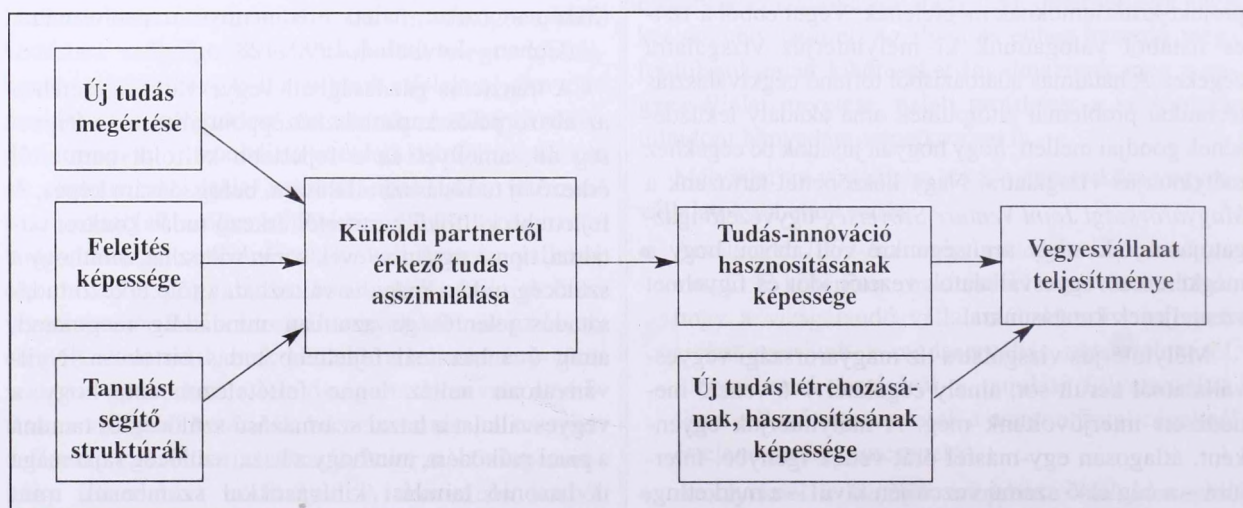
- szervezeti tanulás, tudásátadás: új ismeretek megszerzése,
- szervezeti tanulás: a régi tudás elfelejtése,
- tanulási képességek fejlesztése, új tudás létrehozása.

Az interjúkérdések kialakításánál a szervezeti tanulást vizsgáló vegyesvállalati kutatások eddigi eredményeire – még ha nagyon sok ötletet merítettünk is belőlük – csak részlegesen tudtunk támaszkodni. Ennek oka egyszerű. Miközben a szervezeti tanulás egyes kérdéseiről gazdag irodalom áll ma már rendelkezésre, addig meglehetősen szerény vagy éppen semmilyen irodalmi forrást nem találtunk kifejezetten a felejtés kutatásáról tranzíciós gazdaságban a vegyesvállalatok vonatkozásában. De hasonló mondható el a vegyesvállalati tanulás időbeni folyamatának, a rendszerváltás kezdete óta bekövetkezett változásainak a kutatására is. Most, a teljesség igénye nélkül, megemlítek néhány korábbi kutatási eredményt, amelyek bizonyos kérdéstípusok kialakításánál segítségünkre voltak.

A vegyesvállalatok szervezeti tanulását vizsgáló kutatásokra nagyrészt az a jellemző, hogy figyelmük elsődlegesen a tanulást meghatározó, befolyásoló tényezők és szervezeti sajátosságok megragadására irányul. Lyles – Salk a magyarországi vegyesvállalatokat vizsgáló empirikus tanulmányukban arra a megállapításra jutottak, hogy a külföldi anyavállalattól tör-

1. ábra

Tanulás, felejtés a tranzíciós gazdaságban a vegyesvállalatnál
(az abszorpciós kapacitás módosított modellje)



ténő tanulás *rugalmas szervezeti* formát igényel. Többen rávilágítottak arra, hogy a tanulást megkönnyíti az, ha sajátos vállalati intézmények is segítik az alkalmazottakat a megtanulandó ismeretek elsajátításában. Ilyen intézménynek tekinthető például az, ha a vállalat céljait, üzleti tervét, a partnerek közötti munkamegosztást *explicit* módon is kinyilvánítja. A külföldi technológiai, marketing- és vezetési tudás átvételét a külföldi partner akkor tudja hatékonyan segíteni, ha a szervezet üzleti stratégiáját, céljait és terveit írott formában is rögzíti. (Lyles – Salk, 1996) Ez segíthet abban, hogy a partnerek és a vállalatok figyelmét az elsajátítandó tudás jelentőségére irányítsák. (Huber, 1991, Nonaka, 1994) Ha a külföldi partner a *hazai szakembereket is bevonja a menedzsmentbe*, és az alkalmazottaknak továbbképzéseket tart, akkor nem pusztán csak az explicit, illetve kodifikált tudás átadására kerül sor. Ezek a módszerek egyúttal kiváló alkalmat teremtenek a rejtett tudás átadására is. (Nonaka, 1994)

Más kutatók vizsgálataikban arra mutattak rá, hogy a tanulás és a vegyesvállalat eredményessége attól is függ, hogy *milyen szoros a kapcsolat* a külföldi szülőcég és a vegyesvállalat között. Mjoen és Tallman hívták fel a figyelmet arra, hogy minél szorosabbak a nemzetközi vegyesvállalatok rokon kapcsolatai az anyacéggel, annál erősebb a sajátos tevékenységek irányítására gyakorolt pozitív hatás, és annál nagyobb a szóban forgó nemzetközi vegyesvállalat teljesítménye. (Mjoen – Tallman, 1997) Kogut pozitív összefüggést mutatott ki a rokonsági fok és a nemzetközi vegyesvállalat túlélése között. (Kogut, 1989) Inkpen azt mondja, hogy „ha a nemzetközi vegyesvállalat egymáshoz nem kapcsolódó üzletekkel foglalkozik, akkor nagyon valószínűtlen, hogy az együttműködés legfőbb célja új tudás létrehozása lenne.” (Inkpen, 1997 354. o.)

A *felejtés tudásának* a vállalati eredményre gyakorolt hatása viszonylag régen felmerült a szakirodalomban. Amelyik cég az új tudás elsajátítása mellett arra is képes, hogy egyúttal a régi, elavult ismereteit elfelejtse, nagyobb eséllyel indul a túlélésért harcba. (Lyles, 1988; Hedberg, 1981) Hazai vonatkozásban Balaton és Ács – az osztrák-magyar vegyesvállalatoknál végzett kutatásokról beszámoló cikkükben – arról írnak, hogy ezeknél a cégeknél tudatos törekvést tapasztaltak a régi tudás kiiktatására, akár oly módon is, hogy régi tudással rendelkező személyt vezető beosztásban nem alkalmaztak. (Balaton – Ács, 1995 464. o.) Mások ugyanakkor a *vezetői tréningek* szerepéről írnak, amelyek abban segíthetnek a tranzíciós gazdaságban működő vezetőknek, hogy miként kezeljék a szo-

cialista vállalati gyakorlatban kialakult magatartási mintákat. E minták ugyanis az új piacgazdasági környezetben már nem megfelelőek. Ha a vállalat képes arra, hogy *saját alkalmazottait oktassa és képezze*, akkor az a cég teljesítményére többszörösen is pozitív hatást gyakorolhat. (Child – Markóczy, 1993)

Alapvető kutatási hipotéziseink az említett három nagy témakörre vonatkoznak. Ezek a következők:

1. A tanulási struktúrák és mechanizmusok – beleértve a szervezeti rugalmasságot és alkalmazkodóképességet, a kinyilvánított célokat, a partnerek szerepének pontos meghatározását, a külföldi partnerek részvételét a menedzsmentben, a külföldi partnerek által tartott tréningeket – pozitívan befolyásolják a külföldi partnertől történő tanulási folyamatokat.
2. Pozitív kapcsolat várható a felejtés mértéke és a vállalat teljesítménye között.
3. Pozitív kapcsolat várható a vállalat által megszerzett, a vállalat által létrehozott tudás és a vállalat túlélése, fejlődése között.

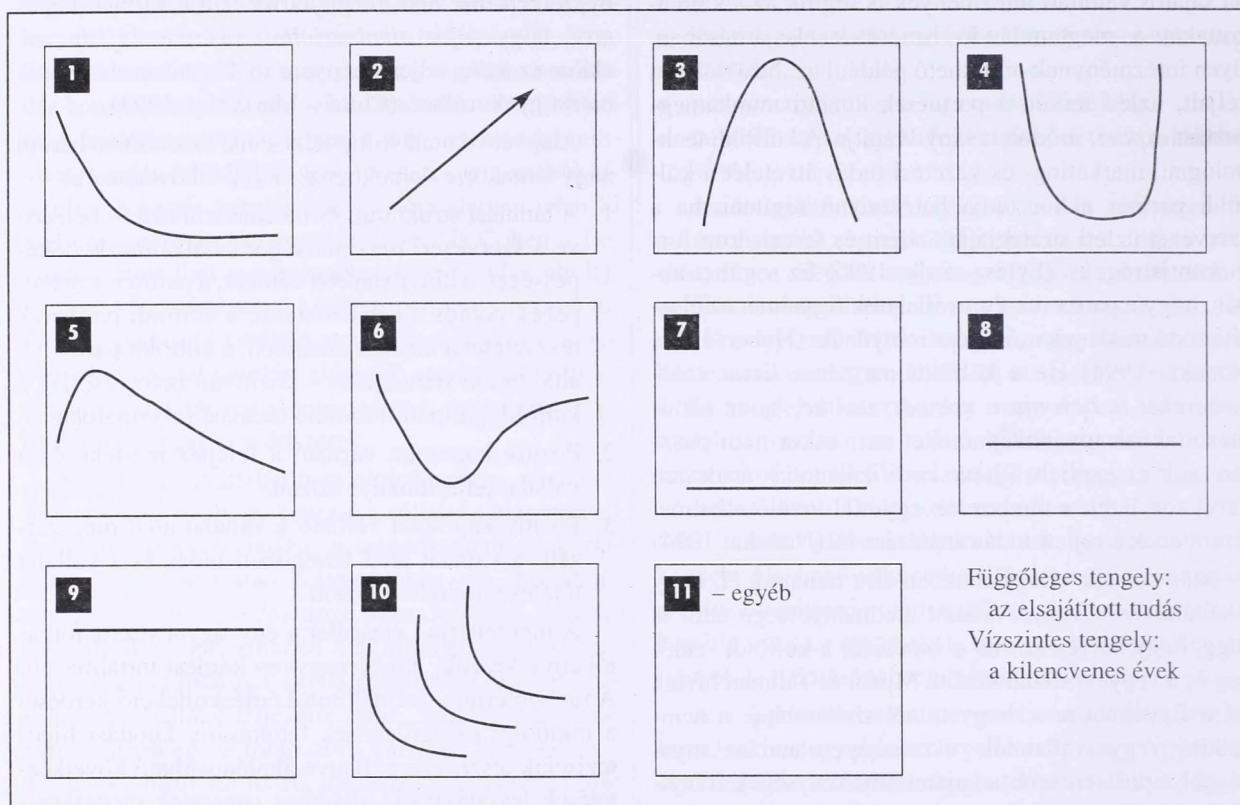
A mélyinterjú vizsgálatra egy úgynevezett forgatókönyv készült, amely negyven kérdést tartalmazott. A mélyinterjúra összeállított kérdéskollekció kérdései a minőségi összefüggések feltárására, kutatási hipotéziseink tesztelésére, illetve általánosítható következtetések levonására is alkalmas ismeretek megszerzésére irányultak. A kérdőíves felméréshez egy külön kérdéskollekció készült, amely több mint negyven kérdésből állt. A kérdőívben tényadatokra és számszerűsíthető (mennyiségi értékekkel jellemezhető) összefüggésekre kérdeztünk rá. Ez utóbbiak között szerepelt a szervezeti tanulás hosszú távú folyamatának jellemzésére vonatkozó kérdés is.

Hogyan kérdezzünk rá a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat alakulására kérdőíves kikérdezésnél?

A folyamatábrák módszere (2. ábra)

A kérdőíves kikérdezés arany szabálya az, hogy még a legbonyolultabb összefüggésekre is a lehető legegyszerűbben kell rákérdezni. Ennek iskolapéldája lehet az a trükkös módszer, amelyet annak megtudakolására alkalmaztunk a vegyesvállalatoknál, hogy mi jellemezte a cégnél a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamatokat. Különböző ábrákat mutattuk meg az interjú alanyoknak, és nekik egyszerűen csak rá kellett mutatniuk, hogy szerintük melyik ábra illik legjobban a náluk végbement tanulási folyama-

Folyamatábrák a rendszerváltás kezdete óta végbement tanulási folyamat jellemzésére



tokra. A megkérdezett vezetőknek kétszer kellett rápiltaniuk ezekre a folyamatábrákra, jellemezvén egyrészt a külföldi szülőcégtől, másrészt a hazai szülőcégtől tanult folyamatát a kilencvenes években.

A folyamatábrák közül az 1. rajz azt kívánja kifejezni, hogy a rendszerváltást követő első években nagyon sokat tanult a vegyesvállalat a szülőcégtől, majd a szülőcégtől való tanulás rövid időn belül gyorsan csökken. Az 5. rajz azt ábrázolja, hogy a kezdeti években megugrott a tanulás, sokat és gyorsan tanultak a szülőcégtől, majd idővel a tanulás és az ismeretek elsajátítása csökkent. A 7, 8, 9. rajzok azt fejezik ki, hogy folyamatosan alacsony, közepes, illetve magas szintű volt a tanulás.

Nézzük most meg, hogy ennek a trükkös módszernek az alkalmazásával milyen adatokat⁸ nyertünk!

Mint látjuk, a legtöbb találatot a 7. rajz kapta. Vagyis a megkérdezett 140 cég csaknem 29 százaléka (40 cég) tartotta úgy, hogy a külföldi szülőcégtől származó tanulási folyamat végig alacsony szintű volt a kilencvenes évek során. Viszonylag magas értéket kapott az 5. rajz. Vagyis a cégek 17 százaléka (24 cég) mond-

ta azt, hogy kezdetben közepes, majd magas szintű volt a tanulás, de az idők során ez abbamaradt. Folytonosan magas tanulást, vagyis a 9. rajzot, csak a cégek 8%-a (11 cég) választotta.

1. táblázat

A külföldi szülőcégtől származó tanulási folyamat összesített adatai

Rajz	Megkérdezettek	%	Cég
7	40	28,57	40
5	24	17,14	24
11	21	15,00	21
1	13	9,29	13
9	11	7,86	11
8	10	7,14	10
10	9	6,43	9
6	7	5,00	7
2	4	2,86	4
3	1	0,71	1

2. táblázat

A hazai szülőcégtől származó tanulási folyamat
összesített adatai

Rajz	Megkérdezettek	%	Cég
7		75,71	106
8		7,14	10
11		5,71	8
5		2,86	4
10		2,14	3
2		2,14	3
9		1,43	2
1		1,43	2
6		0,71	1
3		0,71	1

A megkérdezett 140 cég 76 százaléka (106 cég) a 7. rajzot találta legjellemzőbbnek a hazai szülőcégtől származó tanulási folyamatokra. Vagyis a megkérdezett cégek nagy többsége úgy ítélte meg, hogy a kilencvenes években végig keveset tanultak a hazai szülőcégtől. Kirívó példának számít az a két cég, amelyek a 9. rajzot választották, vagyis azt mondták, hogy a kilencvenes években folyamatosan sokat tanultak a hazai szülőcégtől.

E fenti adatok a folyamatábrás módszer illusztrálására szolgálnak, értelmet a mélyinterjú vizsgálatok eredményeivel összesítve és egybevetve nyernek. Mint-hogy az empirikus vizsgálatok feldolgozása és értékelése még folyamatban van, ezért a kutatási eredményekről a későbbiek során adhatunk számot.

Hivatkozások

- Balaton, Károly – Ács, János (1995): Szervezeti tanulás a magyar-osztrák vegyesvállalatoknál. Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. 1. kötet. BKE, Budapest, 454-466. o.
- Benedek, Gábor (2001): Kérdőív elemzése. 2001-es adatbázis. Kézirat
- Blei, Christian (1998): Stabilität von Joint Ventures in Transformationsländern. Das Beispiel Ungarn. Gabler, (mir-Edition), Wiesbaden
- Child, John – Markóczi, Livia (1993): Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. Journal of Management Studies, 30. köt. 4. sz. 611-631. o.
- Cohen, Wesley M – Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.

Administrative Science Quarterly, 35. köt. 1. sz. 128-152. o.

Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn? Megjelent: Nystrom, P. Starbuck, D. W. (szerk.): Handbook of organizational design. Oxford University Press, Oxford, England, 3-27. o.

Huber, George P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. Organization Science, 2. köt. 1. sz. 88-115. o.

Inkpen A. C. (1997). An Examination of knowledge management in international joint ventures. In: Cooperative Strategies: North American Perspectives. P. W. Beamish and J. P. Killing (eds.), New Lexington Press, San Francisco, 337-369. o.

Kocsis, Éva – Szabó, Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest

Kogut, B. (1989): The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. Journal of Industrial Economics, 38. köt. 1-16. o.

Lyles, Marjorie A. – Salk, Jane E. (1996): Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. Journal of International Business Studies, 27. köt. 5. sz. Külön kiadás. 877-903. o.

Lyles, Marjorie A. (1988): Learning among joint venture sophisticated firms. Management International Review, 28. sz. 85-97. o.

Mjoen, H. – Tallman, S. (1997): Control and Performance in International Joint Ventures. Organization Science, 8. köt. 3. sz. 257-274. o.

Nonaka, Ikujiro (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5, 14-37. o.

Szabó, Katalin (2000): Dual Learning at companies operating in Hungary. Workshop on Organizational Learning, Unlearning in a Transitional Economy. Indiana University Kelley School of Business (IN, U.S.A.), december 14-21. Kézirat

Lábjegyzetek

- 1 A vegyesvállalat típusainak megkülönböztetéséről lásd például: Blei (1998). A vegyesvállalatot szokták közös vállalatnak is nevezni. E két elnevezést szinonim fogalmakként használhatjuk.
- 2 A kettős tanulás tartalmának részletes kifejtését lásd: Szabó (2000).
- 3 Az új gazdaság számos érdekes aspektusáról esett szó azon az egésznapos konferencián, amelyet a Piac és Profit üzleti magazin és a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem 2002. február 8-án közösen rendezett „Formáljuk együtt az új gazdaság közgazdaságtudományát” címmel. A konferencián elhangzott előadások rövid tartalma a Piac és Profit üzleti magazin honlapján olvasható.
- 4 Az adatbázisba való betekintésért és az adatok felhasználásának lehetőségéért ez úton mondunk köszönetet

Kasnya Csabának, a Dun & Bradstreet Kft. regionális igazgatójának.

- 5 Minthogy a Dun Bradstreet Kft. nem statisztikai hivatal, a húszezres darabszám nem a vegyesvállalatok összesített számát jelenti. Továbbá meg kell jegyeznünk, hogy ebben a húszezres darabszámban nemcsak a külföldi, hanem a hazai vegyesvállalatok is benne vannak. Így első lépésben nyilvánvalóan a külföldi vegyesvállalatokat kellett kiszűrni. A külföldi tulajdonossal is rendelkező vegyes vállalatok száma valamivel több, mint 4200 volt ebben a húszezres adatbázisban.

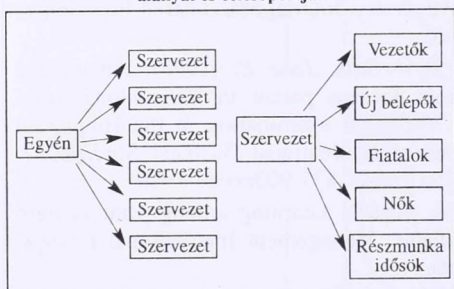
- 6 Ez úton mondunk köszönetet Szili Mártának, a Magyarországi Joint Venture Szövetség ügyvezető igazgatójának, aki nagymértékben segítette bejutásunkat a céghez. Továbbá itt fejezzük ki köszönetünket Pálincás Jenőnek is, a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető professzorának, aki szintén segítségünkre volt abban, hogy bizonyos cégek minket interjúkra fogadjanak.

- 7 A 2001-es kérdőíves kikérdezéssel nyert adatok feldolgozását és elemzését Benedek Gábor, PhD diák végezte el. Lásd: Benedek, 2001.

Előző számunkban Koncz Katalin: Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment című cikkének ábrái technikai hibák miatt tévesen jelentek meg, ezért a szerzőtől és az olvasóktól is elnézést kérünk. (a szerk.)

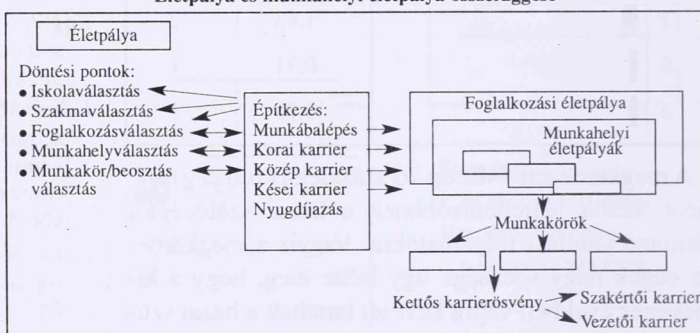
1. ábra

Az egyéni és szervezeti karriermenedzsment alanyai és célcsoportjai



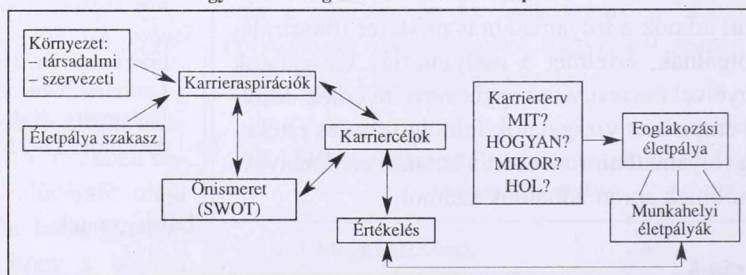
2. ábra

Életpálya és munkahelyi életpálya összefüggése



4. ábra

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése



5. ábra

A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése

